



BACHELORARBEIT

Frau
Pia Schütze

**Zunahme der psychischen
Belastungen am Arbeitsplatz
und Lösungsansätze betrieb-
licher Gesundheitsfürsorge**

Roßwein, 2013

Fakultät Soziale Arbeit

BACHELORARBEIT

Zunahme der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und Lösungsansätze betrieb- licher Gesundheitsfürsorge

Autor:

**Frau
Pia Schütze**

Studiengang:

2009 BBS

Seminargruppe:

SB09s2-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. nat. Stefan Busse

Zweitprüfer:

Prof. Dr. phil. Barbara Wedler

Einreichung:

Roßwein, 10.01.2013

Verteidigung/Bewertung:

Roßwein, 2013

Bibliografische Beschreibung:

Schütze, Pia:

Zunahme der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz und Lösungsansätze betrieblicher Gesundheitsfürsorge. - 2013. - 38 S.

Roßwein, Hochschule Mittweida/Roßwein, Fakultät Soziale Arbeit, Bachelorarbeit, 2013

Referat:

Die Bachelorarbeit befasst sich mit der Zunahme psychischer Belastungen am Arbeitsplatz. Zunächst werden die häufigsten psychischen Belastungen nach theoretischer Literaturanalyse und Studienergebnissen ermittelt. Anschließend werden die psychischen Belastungen im Zusammenhang mit Geschlecht, Alter und Berufsgruppe analysiert. Dieser Teil stützt sich auf Literaturanalyse und aktuelle statistische Auswertungen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Analyse des Wandels der Bedeutung der Arbeit und der gesellschaftlichen Strukturen (Literaturanalyse). Nach Auswertung dessen werden im letzten Teil Lösungsansätze betrieblicher Gesundheitsfürsorge erörtert.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Psychische Belastungen	2
2.1.	Belastungs-/ Beanspruchungskonzept der Arbeitswissenschaft	2
2.2.	Häufigste psychische Belastungsfaktoren	4
2.3.	Stress	7
2.4.	Psychische Belastungen und Geschlecht	8
2.5.	Psychische Belastungen und Alter	14
2.6.	Psychische Belastungen und Beruf	14
2.7.	Statistik zur Zunahme psychischer Krankheiten	16
3.	Burnout - Gesellschaftsdiagnose?	17
3.1.	Arbeit in der modernen Gesellschaft	18
3.1.1.	Die Bedeutung der Arbeit	18
3.1.2.	Struktureller gesellschaftlicher Wandel	20
4.	Zusammenfassung	28
5.	Betriebliche Verantwortung, rechtliche Bestimmungen und Instrumente	31
6.	Schlussbetrachtung	33
	Literaturverzeichnis	37

1. Einleitung

Die Tätigkeit der Autorin im Sozialdienst einer Klinik für Verhaltensmedizin und Psychotherapie enthielt die Arbeit mit Patienten mit psychischen Störungen. Zusammen mit einer Kollegin erfasste die Autorin die Sozial- und Berufsanamnese im Gespräch mit den einzelnen Patienten innerhalb der ersten Tage des REHA- Aufenthaltes der Patienten in dieser Klinik. Die Gespräche erfolgten auf der Grundlage eines Fragebogens, welcher von den Patienten bereits vorher ausgefüllt worden war. Häufig werden psychische Belastungen am Arbeitsplatz, wie Zeitdruck, Überlastung durch hohes Aufgabenpensum oder keine Wertschätzung durch Vorgesetzte oder Kollegen angegeben.

Die Autorin geht in der vorliegenden Arbeit mittels Literaturanalyse, Analyse aktueller Gesundheitsberichte/ -studien und Statistiken folgender Frage nach: Entspricht die von der Autorin subjektiv wahrgenommene Zunahme der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz den aktuellen wissenschaftlichen Tatsachen?

Psychische Erkrankungen, die im Zusammenhang mit dem ausgeführten Beruf stehen, werden oft zu spät erkannt. Daher behauptet die Autorin, dass insgesamt von einer viel höheren Anzahl Betroffener ausgegangen werden kann, als in den Statistiken/Gesundheitsberichten aufgeführt. Dies bedeutet wiederum, dass diese Gruppe weiterhin im Arbeitsprozess verbleibt und sich nicht vom Arzt als arbeitsunfähig schreiben lässt. Dieser Kreislauf führt in der Regel zur Verschlimmerung der Symptome und in der Folge zur unvermeidlichen Arbeitsunfähigkeit. Bis dieser Zustand erreicht ist, vergehen meist Monate oder sogar Jahre, in denen diese Arbeitnehmer dem Arbeitgeber zur Verfügung stehen und aufgrund der Gesundheitseinschränkungen nicht die volle Arbeitsleistung ausführen können. Die Ressource Arbeitskraft wird verschlissen und unternehmerisch betrachtet, könnte man von einem „wirtschaftlichen Schaden“ sprechen, der durch ungenutzte Arbeitskräfte entsteht.

In letzter Zeit beschäftigen sich wieder viele Studien und auch die öffentlichen Medien mit dem Thema Burnout und Depressionen. Dementsprechend erfordert die gegenwärtige Zeit auch ein Umdenken in betrieblichen Abläufen und stärkere Beachtung gesundheitlicher Aspekte. Daher widmet die Autorin den letzten Punkt dieser Arbeit möglichen Lösungsansätzen für eine angepasste Gesundheitsfürsorge in Unternehmen.

2. Psychische Belastungen

2.1. Belastungs-/ Beanspruchungskonzept der Arbeitswissenschaft

Um den Begriff der psychischen Belastungen theoretisch zu definieren, beruft sich die Autorin im Folgenden auf die Ausführungen von Seibel/Lühring: „In Analogie zur Verwendung der Kategorie *stress* in der physikalischen Materialprüfung werden in der Arbeitswissenschaft die durch die Arbeitsanforderungen und Arbeitsumwelt von außen auf den Menschen einwirkenden Faktoren als *Belastung* bezeichnet. Ebenfalls in Anlehnung an die Materialprüfung, wo die aus einer Belastung (*stress*) resultierende Verformung eines Materials *strain* genannt wird, werden die Auswirkungen von Arbeitsbelastungen auf den Menschen als *Beanspruchung* verstanden“ (Seibel, Lühring, 1984, S. 13, zit. n. Rutenfranz, 1972, Herv. i. Orig.). „Es wird davon ausgegangen, dass Beanspruchungen als Folge des *Leistungsverhaltens* entstehen, mit dem der arbeitende Mensch versucht, den gegebenen Arbeitsanforderungen gerecht zu werden“ (Seibel/Lühring 1984, S. 13, Herv. i. Orig.).

Unter Beachtung von Ausführbarkeit, Erträglichkeit, Zumutbarkeit und Zufriedenheit trifft die Arbeitswissenschaft folgende Aussage über die kurzfristige Ausführbarkeit und die langfristige Erträglichkeit von Arbeitsbelastungen:

„Als langfristig ohne gesundheitliche Schäden ausführbar gilt eine Belastung, die auch bei täglicher Wiederholung einer 8-Stunden-Schicht pau-

senlos, d.h. ohne Ermüdung erträglich ist“ (Seibel/Lühring 1984, S. 14, zit. n. Laurig & Rohmert, 1974: 28). „Ermüdung stellt eine reversible, psychologisch begründete Leistungs- und Funktionsminderung dar, führt zu einer gesteigerten Anstrengung und bildet sich erst nach einer längeren Erholungspause von mehreren Stunden zurück“ (Seibel/Lühring 1984, S. 14, zit. n. Schmidtke, 1965).

Nach dieser Definition werden psychische Belastungen anhand der energetischen Arbeitsschwere beurteilt, mentale Anforderungen, welche die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen betreffen, werden als informatorische Arbeitsschwierigkeit bezeichnet. Beide Merkmale treten meist in Kombination auf.

Rohmert & Rutenfranz unterscheiden 5 spezifische Arbeitsinhalte, in denen überwiegend physische und überwiegend psychische Belastung und Beanspruchung stattfindet:

„a) *Erzeugen von Kräften*: beansprucht werden überwiegend Muskeln und das Herz- Kreislaufsystem

b) *Koordinierung von Motorik und Sensorik*: beansprucht werden Muskeln und Sinnesorgane

c) *Umsetzen von Informationen in Reaktion*: beansprucht werden Muskeln und Sinnesorgane

d) *Umsetzen von Eingangsinformationen in Ausgangsinformationen*: beansprucht werden Sinnesorgane und geistige Fähigkeiten

e) *Erzeugen von Informationen*: beansprucht werden überwiegend geistige Fähigkeiten“

(Seibel/Lühring 1984, S. 14, zit. n. Rohmert & Rutenfranz (1975:8), Herv. i. Orig.)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich physische und psychische Belastung und Beanspruchung hauptsächlich auf die Skelettmuskulatur, das Herz-Kreislaufsystem und das zentrale Nervensystem auswirken. Anhaltende physische und psychische Belastung und Beanspruchung führt zu psychischer Ermüdung, die mit herabgesetzter Leistungsfähigkeit einhergeht.

2.2. Häufigste psychische Belastungsfaktoren

Im folgenden Abschnitt bezieht sich die Autorin auf die von Seibel/Lühring und Rösing erwähnten Untersuchungen zu den häufigsten psychischen Belastungen.

In den von Seibel/Lühring aufgeführten Untersuchungen zu Belastungen und Beanspruchungen durch die Arbeit und ihre Auswirkungen auf die psychische Gesundheit (bei männlichen und weiblichen Arbeitnehmern) wurde festgestellt: „Die Häufigkeit psychischer Beschwerden ist nach unseren Ergebnissen nicht unmittelbar abhängig vom Auftreten von Umweltbelastungen, physischen Belastungen und psychischen Belastungen im Sinne von Anforderungen an Konzentration und Wahrnehmung“ (Seibel/Lühring 1984, S.145). Weiter wird genannt, dass die Arbeitszeitregelung ebenfalls keinen Einfluss auf die psychische Gesundheit hat. Unterschiedliche Lohn- und Arbeitszeitbewertungssysteme (z.B. Akkordarbeit vs. Zeitlohn) konnten ebenfalls in keinen direkten Zusammenhang mit der psychischen Gesundheit gebracht werden.

„Je höher die Komplexität und die qualifikatorischen Anforderungen der ausgeübten Arbeitsaufgabe und je größer die eigenen Kontrollmöglichkeiten der Beschäftigten über den Arbeitsprozess sind, desto besser ist die psychische Gesundheit. Ein hohes Maß an Fremdbestimmtheit von Arbeitsgeschwindigkeit und Arbeitsablauf durch eine enge Überwachung am Arbeitsplatz und unmittelbare Abhängigkeiten vom Produktionsprozess stehen ebenso, wie detaillierte vorstrukturierte und partialisierte Ar-

beitsaufgaben im Zusammenhang mit einer überdurchschnittlich schlechten psychischen Gesundheit“ (Seibel/Lühning , S.145).

Die von Seibel/Lühning untersuchte Gruppe umfasst Arbeiter und Angestellte, Männer und Frauen in neun Industriegebieten in der Bundesrepublik. Innerhalb dieser Gruppe werden in den meisten Fällen als psychische Belastungen empfunden:

- ARBEITSPLATZUNSICHERHEIT (führt langfristig zu einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit) – Die Betroffenen erleben eine Diskrepanzerfahrung zwischen ökonomischen und sozialen Sicherheitsbedürfnis und gesellschaftlich bedingter Existenzunsicherheit durch die drohende Gefährdung der materiellen Existenz.

Die Autorin erlebte in ihrem Arbeitsumfeld oft Patienten, die bereits über mehrere Monate arbeitsunfähig zu Hause waren, bevor sie in die medizinische REHA kamen. Die Patienten haben oft langjährige Arbeitsverträge bei ihren Arbeitgebern. Es lässt sich beobachten, dass auch bei nicht potentieller Bedrohung des Verlustes des Arbeitsplatzes ein großer psychischer Druck besteht, den Arbeitsplatz = die Sicherung der materiellen Existenz zu verlieren. Trotz der bestehenden psychischen Gesundheitsbeschwerden, die an den Arbeitsplatz gebunden sind, stellt die Lösung aus dem Arbeitsvertrag nur selten eine mögliche Option für die Betroffenen dar. Möglicherweise ist dieses Sicherheitsbedürfnis, dieses Gebundensein an materielle Werte oder auch Angst vor sozialem Abstieg auch der Grund, dass nur wenige Arbeitnehmer alternative Wege zur Berufstätigkeit gehen.

- DISKREPANZERLEBEN ZWISCHEN BERUFLICHER ERWARTUNG UND ERREICHTEM BERUFLICHEN STATUS - Der Tatbestand der Übernahme von Verantwortung für andere Personen allein führt nicht automatisch zu psychischen Stress. Eher die subjektive Erfahrung einer ungerechten Behandlung wird als psychischer Stress empfunden.

- ÜBERFORDERUNG oder UNTERFORDERUNG von Kompetenzen, Arbeitsansprüchen und qualifikatorischen Anforderungen
- KONFLIKTREICHE SOZIALBEZIEHUNGEN bei der Arbeit – Konflikte mit Vorgesetzten und mit Kollegen
- QUANTITATIVE ÜBERFORDERUNG, ZEITDRUCK

(vgl. Seibel/Lühning 1984, S. 149-153)

Nimmt man weiterhin die Ergebnisse einer Metaanalyse von Schaufeli & Enzmann, die Rösing in ihren Ausarbeitungen zur Burnoutforschung erwähnt, so kann festgestellt werden: „Es scheint also, dass man auf der Basis der empirischen Ergebnisse die Annahme, Burnout stehe speziell mit emotional belastenden Patienteninteraktionen in Zusammenhang, zurückweisen muss“ (Rösing 2003, S. 100). In diesem Zusammenhang wurde weiterhin festgestellt, dass es mehr die rein quantitative Last der Anzahl der Patienten und nicht die Problematik (z.B. Sterben) der Patienten ist. Dies bestärkt einerseits die Annahme der Autorin, dass Zeitdruck und überhöhtes Arbeitspensum wesentliche psychische Belastungsfaktoren sind und andererseits, dass nicht nur helfende Berufsgruppen von Burnout betroffen sein können.

Burnout erwächst a priori aus mehreren Bedingungen, die miteinander interagieren: Bedingungen des Arbeitsplatzes, der Arbeitseinstellung, der Persönlichkeitsdisposition usw. (nachzulesen in zahlreichen Ausarbeitungen zu Burnout). Vorschläge zu Interventionen zielen zumeist auf den personellen Bereich (Anpassung des Individuums an die belastende Situation). Nachfolgend werden Einflussgrößen betrachtet, die der Arbeitsplatz vorgibt. Dazu zählt neben Zeitdruck und überhöhtem Arbeitspensum die relative Autonomie der Arbeit, dass heißt, inwiefern Arbeitnehmer selbstständig und autonom in ihrem Tätigkeitsfeld agieren können. Auch wird Burnout häufig mit Rollenstress (Rollenüberlastung, Rollenambiguität und Rollenkonflikt) in Zusammenhang gebracht (vgl. Rösing 2003, S.101).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass folgende arbeitsbezogene psychische Belastungsfaktoren ursächlich zu Burnout führen können:

- Zeitdruck
- hohes Arbeitspensum
- geringe Autonomie (z.B. Gängelung bei der Arbeit)
- unklare Entscheidungs- und Zuständigkeitsstrukturen
- geringe soziale Unterstützung durch Kollegen
- wenig Rückmeldung und Anerkennung von Vorgesetzten

2.3. Stress

In den Untersuchungen zu den psychischen Belastungsfaktoren und den damit verbundenen Auswirkungen von Umweltbelastungen auf den Menschen wird auch immer wieder auf die Verbindung mit Stress eingegangen. Dies erklärt das individuelle Bewältigungsverhalten von Menschen in Stresssituationen. Im folgenden Abschnitt bezieht sich die Autorin auf das Stressmodell von Selye aus der Literatur von Seibel/Lühring:

Nach dem biologischen Stressmodell von Selye wurde nach experimentellen Untersuchungen festgestellt: „... dass der Organismus auf unterschiedliche bedrohliche Umweltreize mit einem gleichförmigen Reaktionsmuster reagiert“ (Seibel, Lühring, 1984, S. 20). Der dadurch charakterisierte Zustand wurde als Stress bezeichnet. Nach den Untersuchungen von Selye reagieren Menschen auf bedrohliche Situationen zunächst mit einer Alarmreaktion, der zwei Widerstandsphasen mit physiologischer Aktivität folgen (messbar z.B. an Adrenalinausstoß und Herzfrequenz). Funktional gesehen kann damit ein Anpassungsvorgang an die bedrohliche Situation gesehen werden. „Unter starken und lang anhaltenden Belastungen brechen die Anpassungsmechanismen jedoch zusammen, und es kommt zu einem Erschöpfungszustand. Die Stressreaktion wird damit disfunktional für den Organismus und kann zu ‚Adaptionskrankheiten‘ führen,

die u.a. das Herz-Kreislaufsystem und die inneren Organe betreffen“ (Seibel/Lühning 1984, S. 20).

Die Bewertung eines potentiellen Stressors, ob dieser als bedrohlich oder nicht bedrohlich empfunden wird, wird zum einen von der Situation beeinflusst und ist zum anderen von den Persönlichkeitsmerkmalen (z.B. intellektuelle Ressourcen, generalisierte Muster aus erlebten Erfahrungen) abhängig. Weiter reagiert das Individuum auf eine für ihn bedrohliche Situation mit einem Bewältigungsverhalten (coping) (vgl. Seibel/Lühning 1984, S. 21).

Lazarus unterteilt die möglichen Bewältigungsmuster in zwei Typen:

„a) *direkte Handlungen*: aktives Verhalten, das darauf abzielt, die Bedrohung durch eine Veränderung der Umweltsituation oder durch eine reale Veränderung der eigenen Person, wie z.B. Lernprozesse, zu bewältigen

b) *intrapsychische Prozesse*: Veränderung von psychischen Strukturen, bei denen die Wahrnehmung oder die Bewertung der Umwelt oder der eigenen Bedürfnisse und Motive so umgedeutet wird, dass die objektiv unveränderten Anforderungen nicht mehr als Bedrohung erscheinen, z.B. Leugnung oder Verdrängung“ (Seibel/Lühning 1984, S. 22, Herv. i. Orig.).

2.4. Psychische Belastungen und Geschlecht

Nach der Auswertung des statistischen Bundesamtes (vgl. Grau - Statistisches Bundesamt 2009, S. 2) zu urteilen, spielt das Geschlecht in Zusammenhang mit arbeitsbedingten Gesundheitsproblemen eine untergeordnete Rolle. Im BKK Gesundheitsbericht 2010 übersteigen die Krankheitstage der Frauen bei psychischen Störungen regelmäßig die der Männer. Begründet wird dies mit der höheren psychischen Vulnerabilität der Frauen und auch mit Diagnosegewohnheiten der ÄrztInnen, wonach Männer eher organbezogene, Frauen häufiger psychische Diagnosen bekom-

men. Dies gibt keine zufriedenstellende Aussage darüber, ob ein Geschlecht anfälliger für psychische Störungen ist als das andere.

Bei Frauen und Männern gibt es Unterschiede im Bewältigungsverhalten in psychisch belastenden Situationen. Auch hat die, der Person zugesprochene Geschlechterrolle, eine große Bedeutung bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben im Arbeitsprozess und kann möglicherweise zu „Rollenstress“ führen. Im Folgenden nimmt die Autorin Bezug auf die Ausführungen des Referates Subject Organisationsberatung, ver.di-Tagung psychische Belastungen und Gender und die Ausführungen von Böhnisch/Funk über männlich/weibliche Bewältigungsstrategien, um den Blick auch für diese Perspektive zu schärfen:

Aktuelle Forschungen belegen, dass die psychischen Belastungen eng mit den Geschlechterrollenbildern verknüpft sind. Wie selbstverständlich ein Beruf/eine Tätigkeit ausgeübt wird, hat Einfluss auf psychische Belastungsfaktoren und Ressourcen. Frauen und Männer werden in der Erwerbsarbeit jeweils mit Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, die man ihrer Geschlechterrolle zuschreibt. In frauentypischen Berufen, wie z.B. Modeverkäuferin oder männertypischen Berufen, wie z.B. Autoverkäufer werden die Erwartungen an die Tätigkeit kaum den Ansprüchen der Frauen oder Männer entgegenstehen, so dass psychische Belastungen eher eine untergeordnete Rolle spielen. Frauen findet man nach wie vor eher in helfenden oder pflegenden Berufen, da dies eher ihrem Wesen der Fürsorgerin entspricht. Die traditionelle Rolle der Frau wird eher im familiären Bereich gesehen. Die Frau erbringt seit jeher die Beziehungs- und Fürsorgeleistung in der Familie und fühlt sich automatisch verantwortlich für die kranken und pflegebedürftigen Familienangehörigen, bei denen sie oft selbst die Pflege ausführt, anstatt sie zu delegieren. Geschichtlich gesehen konnte der Mann keine Erfahrungen als Fürsorger oder Pfleger in der Familie sammeln. Durch die familiäre Rolle der Frau wurde der Mann regelmäßig entlastet, was die Verantwortlichkeiten in der Familie betreffen.

Frauen schreibt man fachliche Kompetenzen im Bereich Mode und Softwarebedienung zu. Gern werden Frauen in Bereichen wie z.B. Service besetzt, da Freundlichkeit als vor allem weibliche Kompetenz gesehen wird.

Im beruflichen Kontext übernehmen oft Frauen stillschweigend und selbstverständlich zusätzliche Aufgaben oder springen für KollegInnen ein. Sie sind die „Spezialistinnen“ für Beziehungsarbeit. Sie sind es gewohnt, aus der familiären Rolle heraus, unmittelbar zu handeln. „Wenn Managementfehler gemacht werden oder Ressourcen abgebaut werden, sind es die Frauen, die - vor allen Dingen stillschweigend und selbstverständlich - immer noch etwas von allem übernehmen, einspringen. Von Frauen wird z.B. im Pflegebereich erwartet, dass sie, wenn keine Handlungsspielräume mehr da sind, ihre Weiblichkeit als Ressource einbringen – ohne dass diese in Anerkennung oder offizielle Bewertung einfließen würde“ (Böhnisch, Funk 2002, S. 126). Diese äußere soziale Erwartungshaltung und die innere Erlebbarkeit, Sorge zu schaffen, versetzen Frauen in den Drang, das Erwartete „tun zu müssen“. Aus dieser Haltung heraus ist es schwierig für Frauen, eigene Ansprüche für sich zu stellen und danach zu handeln. Für eine gesunderhaltende Unterstützung bedeutet dies, Frauen brauchen Begleitung, um zu Handlungsfähigkeit zu gelangen. Sie brauchen auch Begleitung, um risikovolle Durchsetzung zu erfahren. Dies hat auch mit dem im Folgenden beschriebenen Beziehungsdenken zu tun, in dem die Frau immer gewahr ist, in ihren Handlungen ein hohes Risiko für ihre bestehenden Beziehungen (die mag mich, den mag ich nicht,...) einzugehen.

Indem Frauen in Beziehungen denken, suchen sie Konflikte oder Mängel eher im Beziehungsbereich und geraten somit in den Sog, die Fehler erst dort zu suchen und dann bei sich selbst.

„Frauen tendieren dazu, dass Problem erst nach innen zu nehmen und zu bearbeiten und es dann erst wieder nach außen zu geben, anstatt einen Punkt zu setzen und die Grenzen gleich nach außen zu signalisieren. So

nehmen sie den Konflikt in sich hinein und bringen sich damit wieder um ihre Eigenständigkeit im offenen Konfliktaustausch anderen gegenüber, sie machen es zu ihren Konflikt“ (Böhnisch, Funk 2002, S. 126).

Frauen drücken ihre Aggressivität oft erst „als letztes Mittel“ nach außen aus. Ihnen wird dies dann oft in diesen Momenten als hysterisch oder anormal angerechnet. Das Verhalten entspricht nicht dem sozial erwarteten Verhalten (des Stillschweigens, des Aushaltens). Dies wird ihnen dann auch in Sätzen, wie z.B. „Wie kannst Du hier diesen Staub aufwirbeln, Du machst alles kaputt.“ rückgemeldet. Hier wird deutlich, wie schwer oder fast aussichtslos es für die Frau ist, diesen Kreislauf zu durchbrechen, der ihr sozial aufgezwungen ist. Frauen haben gelernt, sich selbst zu disziplinieren und zu reduzieren, die Schuld bei sich zu suchen, Aggressionen eher gegen sich selbst zu wenden. Auftretende Probleme tragen sie häufig als Befindlichkeitsstörungen nach außen. Letztendlich reagieren sie oft über Krankheitssymptome auf dieses innere Konfliktdilemma. Für Frauen ist es demnach enorm wichtig, eigene Grenzen frühzeitig zu erkennen und nach außen aufzuzeigen und damit auf ihre eigene Integrität und Selbstständigkeit zu achten. Frauen müssen darin bestärkt werden, dass sie dies „dürfen“, dass dies nicht zwangsläufig zum Konflikt in ihrem Beziehungsgedanken führt. Sie brauchen vor allem Rückhalt „um die Erfahrung machen zu können, dass sie für ihre Konfliktbereitschaft und im Konfliktgeschehen nicht fallen gelassen werden“ (Böhnisch, Funk 2002, S.128).

Der Umgang mit Konflikten ist bei Männern anders geregelt. Die Außenwelt ist die Form in der der Mann seine Innenwelt ordnet. Konflikte werden externalisiert. „Männer mögen es nicht so sehr, wenn jemand Probleme hat, sie wollen, dass es, sie oder er funktioniert“ (Böhnisch, Funk 2002 S. 118). Wenn sie sich emotional angegriffen fühlen und dabei eine Hilflosigkeit empfinden, äußern sie dies z.B. mit einer aggressiven Fragestellung „Was ist?“. Unter Männern erfolgt dann in der Regel die aggressive Antwort: „Nichts!“ Und damit ist das Problem auch schon gelöst. Dem Mann wird ein mangelnder Selbstbezug zugeschrieben und keine Wünsche, Gefühle oder Sehnsüchte ausdrücken zu können. (Begründet wird dies u.a.

mit dem dem Mann innewohnenden Prinzip rational eingestellt zu sein und rational zu handeln. Auch wird dieses Verhalten schon frühzeitig in der Familie vom Vater an den Sohn herangetragen. Der Sohn wird vom Vater an den Leistungen und Taten gemessen. Der Vater möchte, dass der Sohn funktioniert. Der Vater orientiert sich meist am Außen, an den mangelnden Leistungen oder an der Tat.) Sie müssen dies deshalb ins Außen abspalten, entweder mit dieser eben genannten Stummheit unter Männern oder über ein aggressives und destruktives Verhalten, welches sich gegen den vermeintlichen Angreifer richtet. Hinter dem aggressiven Verhalten steckt deshalb oft auch eine innere Bedürftigkeit, über ihr Inneres Auskunft geben zu wollen, aber es nicht zu können. Männer handeln unmittelbar und helfen sich damit über eine empfundene innerliche Hilflosigkeit hinweg.

Diese mangelnde Empathie passt in der Arbeitswelt zu dem oft erwarteten Konkurrenzverhalten, vor allem in Positionen mit viel Verantwortung und hohem Entscheidungsspielraum. Sensibilität und Fürsorglichkeit bleiben dabei oft auf der Strecke und Männer, die sich für Berufe entscheiden, in denen dies erwartet wird (z.B. Krankenpfleger) sind meist die Außenseiter und werden als weniger männlich dargestellt.

Männer sind wie geschaffen dafür, in Konkurrenzsystemen der Wirtschaft zu bestehen, in denen es oft darum geht, andere zu benutzen oder gegeneinander auszuspielen, auch um selbst voranzukommen und eigene Ziele durchzusetzen. Wem wundert es, dass laut neuester Forschungen Männern eine höhere Aufstiegsorientierung und wesentliche Führungskompetenzen zugeschrieben werden (vgl. Referat Subject Organisationsberatung, ver.di-Tagung psychische Belastungen und Gender, 2009). Hinzu kommt, dass Männer meist mehr Flexibilität zum Ausüben des Berufes mitbringen, da sie in der Regel durch ihre Ehefrauen/Lebenspartnerinnen von Verantwortlichkeiten in der Familie entlastet werden. Aber auch hier zeigt sich wieder, dass dieses Verhalten nicht aus niederen Gründen, Ausnutzung oder Ausspielung gegen Personen erfolgt (wie dies Frauen meist interpretieren), sondern das abstrakte Prinzip des Mannes dahin-

tersteht, rational zu handeln und einer Sachlogik (intellektuell oder hierarchisch – Dienst an der Sache) zu folgen.

Der Mann wird in der Regel als Hauptverdiener gesehen und ist stärker an Erwerbsarbeit orientiert als die Frau. Die Arbeit ist für ihn ein guter Platz, sein Bedürfnis nach Kontrolle und des Funktionieren-Müssens auszuleben. Seine Taten werden im Außen gesehen und honoriert. Über seine Gefühle muss er nicht zwingend Auskunft geben, er wird an den Taten gemessen. Er kann sich voll und ganz seiner beruflichen Entwicklung, seinem Weiterkommen widmen. Problematisch wird es, wenn der Mann arbeitslos wird. Mit dem Verlust des Arbeitsplatzes geht für ihn die Entwertung seiner Person einher. Er kann nicht mehr funktionieren, er verliert zunehmend an Kontrolle und meint nun weniger Wert zu sein. Die Arbeit bietet ihm Selbstverständlichkeit, Schutz und Sicherheit. Er stellt deshalb auch höhere Anforderungen an die eigene Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft und Kompetenz. Für den Mann hat die berufliche Entwicklung eine höhere Wichtung als für die Frau. In ein und derselben Arbeitssituation bewerten Männer und Frauen unterschiedlich. Für Frauen spielt der soziale Austausch eine größere Rolle (vgl. Referat Sujet Organisationsberatung, ver.di-Tagung psychische Belastungen und Gender, 2009).

Hier sieht die Autorin bei Männern die Gefahr der eigenen Überforderung und Entstehung von psychischen Problemen. Schwächen oder Grenzen erlauben sich Männer selbst nicht und die männlich dominierende Arbeitswelt hält Schwäche zeigen für unmännlich, Grenzen sind weniger erlaubt. Der Mann wird alles dafür tun, seine Arbeitskraft zu erhalten. Für den Mann können daher Krisen schwierig zu meistern sein, die sich aus dem Verlust des Arbeitsplatzes ergeben (z.B. nach einer Kündigung oder aufgrund einer Krankheit oder bei Eintritt des Rentenalters). In gesunderhaltenden Maßnahmen ist es daher wichtig, dass Männer Gelegenheit bekommen, zu zeigen, dass sie auch Fähigkeiten und Kompetenzen außerhalb der Arbeit – im sozialen oder kulturellen Bereich – haben und dass sie diese Fähigkeiten entwickeln können.

2.5. Psychische Belastungen und Alter

Lt. Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH liegt die Prozentzahl der älteren Arbeitnehmer annähernd bei dem gleichen Wert, wie alle Beschäftigten angaben, den häufigsten psychischen Belastungen Zeitdruck und Arbeitsüberlastung ausgesetzt zu sein.

Älteren Arbeitnehmern fällt es hingegen schwerer als jüngeren, nach der Arbeit abzuschalten. Mit 38 % stehen die 46 bis über 55 jährigen lt. Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH an der Spitze derjenigen, denen es schwer fällt, von der Arbeit loszukommen. Generell gilt laut Umfrage, je älter die Beschäftigten, desto schwerer fällt es ihnen, von der Arbeit loszukommen.

Die Entgrenzung (Beschäftigte übernehmen auch in ihrer Freizeit Arbeitsaufgaben oder sind dort dienstlich erreichbar) ist nur ein Beispiel für die Veränderung der Arbeitswelt, mit der sich die Autorin im Folgenden auseinandersetzt. Die älteren Arbeitnehmer können leistungsmäßig den veränderten Anforderungen oft weniger gerecht werden als die jüngeren.

2.6. Psychische Belastungen und Beruf

Wurde bisher im Allgemeinen davon ausgegangen, dass helfende Berufe verstärkt psychischen Belastungen ausgesetzt sind, ist nach aktuellem Stand davon auszugehen, dass andere Berufsgruppen ebenso davon betroffen sind (vgl. Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH).

Wissenschaftler stehen, nach statistischem Bundesamt, am stärksten unter Zeitdruck und Arbeitsüberlastung, gefolgt von den Führungskräften. Spürbar für Führungskräfte ist auch eine Fremdbestimmung der Arbeit: „Karriere erfordert von Managern eine weitgehende Unterwerfung unter fremde Ansprüche. Unternehmen verlangen von ihren Führungskräften

mehr noch als von ihren anderen Beschäftigten, unternehmerisch zu denken und zu handeln“ (Minssen 2012, S.158). Auch wird ein ausufernder Anspruch an die Verfügbarkeit gestellt. Dies ist ein äußerer Anspruch und gehört gleichfalls zum Selbstbild von Führungskräften. Die Entgrenzung der Arbeit führt insbesondere bei Führungskräften dazu, dass die Grenze zwischen Beruf und Privatleben immer mehr verschwimmt, was allerdings insbesondere bei Managern nicht neu ist (vgl. Minssen 2012, S.158).

Die Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zeigen, dass in allen Wirtschaftszweigen unter Zeitdruck gearbeitet wird. Auffallend ist weiterhin, dass interaktiv arbeitende (Beschäftigte, die sehr häufig oder mit Kundschaft arbeiten, mit PatientInnen, KlientInnen usw.) 56 % unter Zeitdruck arbeiten und damit um 11% höhere Prozentpunkte haben, als Beschäftigte, die nie oder selten mit KundInnen zu tun haben. Es sind 60 % der Vorgesetzten, die in ihrer Gruppe angeben, häufig unter Zeitdruck zu arbeiten und dagegen 49 % Nicht-Vorgesetzte. Nach Branchen beträgt der Anteil der am meisten unter Zeitdruck arbeitenden das Gastgewerbe (70 %), gefolgt vom Gesundheits- und Sozialbereich (65 %) und das Baugewerbe (60 %). 63 % aller Beschäftigten machen die Erfahrung in den letzten Jahren mehr in der gleichen Zeit leisten zu müssen. Dass Arbeitsverdichtung und Arbeitshetze (mehr leisten in kürzerer Zeit) in einem engen Zusammenhang stehen, wurde in der Umfrage ebenfalls nachgewiesen. Bei der Arbeitsintensivierung nimmt das Baugewerbe mit 73 % den Spitzenplatz ein. Danach folgen mit 68 % das Gesundheits- und Sozialwesen, gefolgt vom Bereich Information und Kommunikation (67 %), danach mit jeweils 65 % Maschinen- und Fahrzeugbau und Verkehr und Lagerhaltung. Erst dann kommt der Bereich Erziehung und Bildung bzw. öffentliche Verwaltung mit jeweils 64 % (vgl. Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, S. 5).

Besonders Beschäftigten in Lehrberufen fällt es schwer, zu Hause nicht an die Schwierigkeiten bei der Arbeit zu denken. Insgesamt 58 % der Lehrkräfte gaben dies in der Umfrage an, damit liegt dies höher als der Durch-

schnittswert (34 %) und ist höher als in jeder anderen Berufsgruppe. Dies wird in Verbindung gebracht damit, dass insbesondere von Lehrenden erwartet wird, auch in der Freizeit für betriebliche, schulische Belange erreichbar zu sein (vgl. Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, S. 20).

Auffallend ist, dass ein Trend zu beobachten ist, dass Menschen auch dann zur Arbeit gehen, wenn sie sich krank fühlen. Dabei scheinen es meist psychische Krankheitsursachen zu sein, wie im BKK-Gesundheitsreport festgestellt wurde. Als krankmachende Ursachen werden meist Dinge genannt, die in der Organisation begründet zu sein scheinen. Anfang 40-jährige fühlen sich den Belastungen des Arbeitsplatzes nicht mehr gewachsen und fühlen sich nicht mehr in der Lage bis 50 arbeiten zu können (vgl. BKK-Gesundheitsreport 2010, S.72-73). Ohne an dieser Stelle weiter darauf einzugehen, werden diese Fakten von der Autorin im Hinblick auf frühzeitiges Ansetzen von Gesundheitsmaßnahmen/ -vorsorge in Unternehmen als beachtenswert gesehen.

Dieses Phänomen des „Präsentismus“ schlägt sich auch in den neuesten Statistiken wieder: „49 % der Beschäftigten sind innerhalb eines Jahres wiederholt auch dann zur Arbeit gegangen, wenn sie sich ‚richtig krank‘ fühlten“ (Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2012, S. 24).

2.7. Statistik Zunahme psychischer Krankheiten

Lt. BKK-Gesundheitsreport 2010 nahm die psychisch verursachte Arbeitsunfähigkeit in den letzten 10 Jahren bei Frauen um 83 %, bei Männern um 50 % zu. Seit Beginn der 1990er Jahre hat sich der Anteil der mit dieser Krankheitsgruppe verbundenen Arbeitsunfähigkeitstage verdreifacht, seit 1978 mehr als vervierfacht. Zu den psychischen Krankheiten gehören: affektive Störungen (insbesondere Depressionen), neurotische Störungen (insbesondere auf schwere Belastungen, somatoforme sowie Angststö-

rungen) und Störungen durch psychothrophe Substanzen (Suchterkrankungen – Alkohol, Rauschmittel, Medikamente) und Burnout. Burnout wird mit dem Diagnoseschlüssel Z73 (nach ICD-10) erfasst und gehört in diesem Zusammenhang zur Gruppe der Einflussfaktoren auf den Gesundheitszustand, stellt somit keine eigenständige Krankheit dar. 2004 wurden noch 4,6 Arbeitsunfähigkeitstage/1000 BKK-Mitglieder (ohne Rentner) durch Burnout erfasst, 2009 waren es 47,1 Tage – die Zahl hat sich verzehnfacht (vgl. BKK-Gesundheitsreport 2010, S. 107).

63 % der Beschäftigten gaben an, in den letzten Jahren, immer mehr in der gleichen Zeit schaffen zu müssen, 52 % gaben an, sich bei der Arbeit gehetzt zu fühlen oder unter Zeitdruck zu stehen (vgl. Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, S. 5-7). Arbeitsüberlastung und Zeitdruck gehören zu den häufigsten psychischen Belastungsfaktoren. Das ist jeder Zweite.

Bringt die Zunahme der psychischen Krankheiten uns zu einer neuen Gesellschaftsdiagnose?

3. Burnout – Gesellschaftsdiagnose?

„Burnout“ (ausgebrannt) ist ein Begriff, der in den „Human Service Professions“ in den USA in den 70iger Jahren populär wurde. Die erste Erwähnung des Burnout als ein psychologisches Phänomen, das bei Helfern anzutreffen ist, findet sich bei Bradley (1969, p.366). Als eigentlicher Initiator der Burnout-Diskussion in der Psychologie gilt jedoch Freudenberger (1974). Geschichtlich gesehen ging die Burnoutforschung davon aus, dass es vor allem der emotional belastende Umgang mit hilfesuchenden Menschen ist, der zu Burnout führt (vgl. Enzmann, Kleiber 1989, S. 17).

Bereits Freudenberger weichte diese These insofern auf: „Als wesentliche Ursache des Burnout-Phänomens macht Freudenberger rapiden gesellschaftlichen Wandel aus, u.a. Auflösung von alten Zwängen und Tabus,

Hedonismus, Verlust von verwandtschaftlichen und nachbarlichen Bindungen und wachsende Trennung zwischen Arbeit und Beruf. Diese Veränderungen führen zu einem ‚Klima der Verunsicherung‘ (Freudenberger, 1974, S. 25) und dazu, Anerkennung im Beruf zu suchen, die aber nur für äußerlichen materiellen Erfolg gegeben wird. ‚Und so geschieht es, dass unsere Erwartungen an die Arbeit schließlich in keinem Verhältnis mehr zu dem stehen, was wir in den meisten Fällen von ihr erhoffen dürfen‘ (Enzmann, Kleiber 1989, S. 26, zit. n. Freudenberger, 1974, S. 210).

3.1. Arbeit in der modernen Gesellschaft

3.1.1. Die Bedeutung der Arbeit

Betrachtet man die Zunahme der psychischen Arbeitsunfähigkeitstage und die veränderten Erwartungen an die Arbeit nach Freudenberger – siehe vorhergehender Abschnitt -, so lohnt es sich, diese Veränderung einmal näher zu betrachten. Czwalina/Brandstetter haben dies, wie folgt, festgestellt:

Körperliche Arbeit galt in der Antike als niedrige, wenngleich notwendige Tätigkeit. Ein Mann mit Ehre durfte nicht körperlich arbeiten. Gebildete Menschen widmeten sich der Muße, wozu z.B. die Entwicklung der Mathematik oder auch das Betreiben eines Ehrenamtes gehörte. Ziel war: „Je mehr durch Innovationen die Effizienz der praktischen Arbeit verbessert werden kann, desto weniger Menschen müssen sie verrichten, desto mehr Zeit bleibt für die Muße“ (Czwalina, Brandstetter 2012, S. 15). Dieses Ziel wäre heute optimal erreicht, nur „der moderne Mensch, der nur die Erwerbsarbeit als eigentlich wertvolle Arbeit respektiert und hierauf sein Selbstwertgefühl aufbaut, hat mit der Muße (Arbeitslosigkeit) seine Schwierigkeiten 2012“ (Czwalina, Brandstetter 2012, S. 15). Bereits Aristoteles wies auf die moralische Gefahr für den Menschen hin, die mit dem Geldverdienen, um des Geldverdienens willen, verbunden ist. Dieses Denken zerstöre die Existenz einer harmonischen Gemeinschaft. Die Ar-

beit wird auch in der biblischen Geschichte als Fluch und zugleich Segen bezeichnet. Zugleich wird in der Bibel auf die Nutzung des freien Tages (Ruhetages) verwiesen und davor gewarnt, nicht Knecht seiner Arbeit zu werden. Gerade im Wechselspiel zwischen Arbeit und Einkehr liegt die Grundlage für ein zufriedenes Leben. Die Arbeit wird im biblischen Kontext mit der Existenzhaltung verbunden und auf einen verantwortlichen Umgang mit den eigenen Ressourcen verwiesen. Das Produkt der Arbeit spielte eine sekundäre Rolle. Später galt die Arbeit als tiefes Sinneserlebnis und ein Beitrag des Einzelnen am Ganzen. Persönliche Bereicherung war verpönt. Im Pietismus (ab der 2. Hälfte des 17. Jahrhunderts) wurde die Arbeit vorrangig als Medium zur schöpferischen Entfaltung gesehen und diente zur Ausbreitung der Bildung. Ab dem 17. Jahrhundert stand die Arbeit als Mittel menschlicher Selbstverwirklichung im Mittelpunkt. Mit dieser Veränderung ging auch das Problem einher, was ist mit den Menschen, die keine Arbeit haben, woraus definieren diese ihre Würde? Dieses Problem begleitet uns bis heute. „Im preußischen Staat galt die Arbeit in erster Linie als Pflicht gegenüber der Allgemeinheit“ (Czwalina, Brandstetter 2012, S. 24).

Das 18. Jahrhundert war das Jahrhundert der Erfindungen (Dampfmaschine, Webstühle, Glühlampe, ...). Die Arbeit hieß fortan Lohnarbeit. Die Maschinen sollten rund um die Uhr laufen. Sie diktierten Zeit und Maß menschlicher Arbeit.

Im 19. und 20. Jahrhundert entwickelte sich das Verständnis von Arbeit immer mehr hin zu Erwerbsarbeit. Es entwickelten sich Machtblöcke – die Arbeitgeber mit ihren Interessen gegenüber den Bedürfnissen der Arbeitnehmer in abhängiger Erwerbsarbeit. Die Arbeit wurde zum Gegenstand marktwirtschaftlicher Tauschvorgänge (vgl. Czwalina, Brandstetter 2012, S. 31). Es begann die Trennung von Arbeit und Wohnstätte. Alte Gewohnheiten wurden aufgegeben und tragende Geborgenheiten gingen verloren. Nicht nur der Ort, sondern auch die Zeit wurde auseinander gerissen. Die Zeit wurde in Phasen des Arbeitens und Phasen des Erholens getrennt. Es begann die Arbeitszeit, den Menschen zu bestimmen. „Die Arbeit be-

kam ihre eigene Zeit, ihre eigenen Regeln, ihren eigenen Ort: Freizeit und Arbeitszeit, Beruf und Familie. Das war zuvor noch anders, als die Menschen nicht nur aus einer Quelle allein, sondern aus der Verknüpfung mehrerer Erwerbsquellen bestritten. Die Arbeit wurde zur Grundlage der persönlichen Identität“ (Czwalina, Brandstetter 2012, S. 32). Der Mensch definiert sich in seinem Wert immer mehr durch die Arbeit. Soziale Anerkennung und politischen Einfluss erreicht man nur durch die geleistete Arbeit. Die Arbeit gilt als die Erwerbsarbeit durch die man Einkommen erzielt (vgl. Czwalina, Brandstetter 2012, S. 32). Anerkennung ist direkt verknüpft mit dem im Beruf erreichten. Erwerbslosigkeit wird als Makel dargestellt. Mit Entstehen der Marktwirtschaft im 19. Jahrhundert gingen die Industrialisierung und damit die Entstehung der Fabriken einher. Nichts gehörte den Arbeitenden mehr selbst. Dies bewirkte einen Prozess der Entwurzelung und Entwürdigung. Die Arbeit im Fabrikraum wurde zur fremdbestimmten Arbeit. Das Verhältnis zwischen Arbeit und Familie erfuhr eine Veränderung. Die Familie übernahm die Funktion, Arbeitskräfte zu pflegen und zu versorgen, damit sie in ihrer Arbeit funktionieren. Im 21. Jahrhundert wird die Geschichte der Arbeit immer mehr die Geschichte der Geldwirtschaft und der Finanzsysteme.

3.1.2. Struktureller gesellschaftlicher Wandel

Die Bedeutung der Arbeit hat sich verändert. Und wie hat sich die Gesellschaft verändert? Hat sie sich verändert? Der Wandel der Arbeitsgesellschaft schlägt sich in der Soziologie in unterschiedlichen Begriffen nieder. Soziologen bezeichnen die heutige Gesellschaft als Risikogesellschaft (Beck 1986), Organisationsgesellschaft, Wissensgesellschaft, Entscheidungsgesellschaft (Schimank 2005) oder auch Dienstleistungsgesellschaft (Häußermann//Siebel 1995). Diese Vielfalt der Bezeichnungen macht deutlich, wie schwierig es ist, einen einzigen Begriff für den Zustand der Gesellschaft zu finden. Eine - nach Ansicht der Autorin - treffende Beschreibung der veränderten Arbeitsgesellschaft gibt Minssen in seinen

Ausführungen zur Arbeit in der modernen Gesellschaft wieder, auf die im folgenden Abschnitt Bezug genommen wird:

Es ist in unserer kapitalistischen Wirtschaft ein Gewinnstreben zu beobachten, mit fehlenden Stoppregeln und immer höheren Erwartungen – so wie es auch im Spitzensport keine Obergrenze für Rekorde gibt. „Solche Stoppregeln aber sind kaum vorhanden und es ist auch nicht absehbar, dass sie in naher Zukunft geschaffen werden. ... die Profitabilität des Unternehmens bleibt die zentrale Steuerungsgröße“ (Minssen 2012, S. 23). Ziente die Ökonomie im Fordismus (das bis in die 1980er Jahre in Deutschland vorherrschende Produktionsmodell) noch auf Langfristigkeit, ist jetzt eine ausgeprägte Kurzfristorientierung zu beobachten. Die in den letzten zwei Dekaden stattfindende Vermarktlichung ist ein deutliches Zeichen der Veränderung.

Daraus resultieren zwei zentrale Entwicklungen. Zum einen haben sich Unternehmen gegenüber Anforderungen externer Märkte geöffnet, zum anderen erfolgte eine „Internalisierung des Marktes“ (Moldasch/Sauer 2000), „... die unternehmensinterne Steuerung erfolgt zunehmend als (indirekte) Steuerung mit Hilfe von Kennzahlen, mit denen Markterfordernisse abgebildet werden sollen“ (Minssen 2012, S.26). Gewinn und Ergebnis werden zu verbindlichen Zielgrößen. Die Kontrolle des Arbeitsverhaltens der Arbeitnehmer geht über marktlich bewertete Outputgrößen und weniger über direkte Kontrolle ihres Leistungsverhaltens. Dies führt zu einer Veränderung in der Organisation von Arbeit. „Arbeitszeit und Personaleinsatz werden flexibilisiert und seitens der Unternehmen wird vermehrt auf Selbstorganisation im Rahmen von Projektgruppen und Gruppenarbeit gesetzt“ (Minssen 2012, S. 26).

Die Vermarktlichung setzt sich in dem Leitbild und Wertmuster der Organisation fest: der Beschäftigte soll sich selbst als unternehmerisch denkender und handelnder Angestellter wahrnehmen. Die Ergebnisse, nicht der Arbeitsaufwand, sind die zu beurteilende Größe, pflichtgemäße Erledigung der Aufgaben reicht nicht mehr. Der Markt ist mittlerweile zum Messpunkt

unternehmensinterner Prozesse geworden. Vermarktlichung ist einerseits ein Steuerungsmodell für das Management und andererseits hat es eine Relevanz für die Beschäftigten. Es zählen die erreichten Ziele. Den Beschäftigten müssen Handlungsspielräume geschaffen werden, in denen sie ihre Autonomie des Arbeitshandelns erhalten bzw. ausbauen können. Unter dieser Betrachtung geht es um Beschäftigungsfähigkeit (Employability) – die prinzipielle Haltung und die Kompetenz eines jeden Einzelnen, sein Arbeitskapital zu mobilisieren. In einem Konzept der EU, welches darauf hinzielt, das „Ensemble an Fähigkeiten und Bereitschaften, über die man verfügen muss, um wechselnde Beschäftigungsverhältnisse eingehen zu können und damit dauerhaft in Beschäftigung zu bleiben“ (Minssen 2012, S.28) wurde bereits auf diese Situation reagiert. Dabei sieht man die Umsetzung als Aufgabe aller (auch der Unternehmen), aber vordergründig als Aufgabe des einzelnen Erwerbstätigen. Unterstützt werden soll er dabei durch institutionelle Regelungen zu Bildung, Berufen und Arbeit, Anforderungen der Arbeitgeber und formalen Merkmalen der Person. Die Verantwortung zum Erhalt seiner Beschäftigungsfähigkeit wird auf die Verantwortung des Einzelnen übertragen. Das Menschenbild des Finanzmarkt-Kapitalismus unterscheidet sich nachhaltig von dem im Fordismus. „War es früher in Industrieunternehmen eine vielfach gehörte Antwort: ‚Du bist hier zum Arbeiten, nicht zum Denken!‘, so hat sich dies mittlerweile nachhaltig gewandelt“ (Minssen 2012, S. 29). Von den Beschäftigten wird erwartet, sich das Ziel der Gewinnerhöhung zu eigen zu machen, bereit zu sein, die dafür erforderlichen Leistungen zu erbringen, mit der Arbeitsaufgabe so betraut zu sein, dass sie Entscheidungsmöglichkeiten sich erlauben können.

Ein Problem in jeder Organisation ist es, das Arbeitsvermögen des Einzelnen in tatsächliche Arbeit umzusetzen. Die Ausübung der Arbeit ist stark von der Person abhängig. Personen sind auf Organisationen angewiesen, da sie ihnen Erwerbsmöglichkeiten bieten, die Organisation braucht die Person, um das Ziel der Erzeugung von Produkten oder Bereitstellung von Dienstleistungen zu erreichen. Beide sind in einer Tauschbeziehung (vgl. Minssen 2012, S. 33). Wurde versucht, den potentiellen Störfaktor der Ar-

beit – die Arbeitskraft – mittels Standardisierung und Kontrolle möglichst auszuschalten, so hat sich diese Strategie nicht bewährt. Organisationen haben bemerkt, dass die Potentiale von Arbeitskraft dabei nur unvollständig genutzt werden. Deshalb wird heute mehr auf Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Erwerbstätigen gesetzt - „... die bisherigen Managementfunktionen der Arbeitssteuerung und Kontrolle werden gewissermaßen von den Arbeitenden selbst übernommen“ (Minssen 2012, S.36). Die Arbeit beruht in der heutigen Gesellschaft im Vergleich zum Fordismus also stärker auf der Bereitschaft und der Fähigkeit der Beschäftigten, selbstständig ihre Arbeitskraft in Arbeit umzusetzen. Beschäftigte können nur in Grenzen von außen zu Leistung motiviert werden, Fremdkontrolle hat sich nicht bewährt. Beschäftigte müssen arbeiten wollen, dieser Wille kann weder durch Kontrolle noch durch gutes Zureden erzeugt werden (vgl. Minssen 2012, S. 46).

Diese Erkenntnis schlägt sich auch in den Leitbildern der Organisation nieder. Leitbilder geben grundsätzliche gesellschaftliche Wertorientierungen der Organisation wieder. Akteure in Unternehmen handeln und entscheiden in Übereinstimmung mit Leitbildern. Die Leitbilder, an denen sich das Personalmanagement ausrichtet haben einen enormen Wandel durchlaufen. Ging es ehemals um formale Verwaltung von Arbeitskräften wurde die Ressource Mitarbeiter mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Laufe der Jahre immer mehr in den Mittelpunkt gerückt (vgl. Minssen 2012, S. 38). Dies führte zu einem Wandel der Personalentwicklung von reiner Verwaltung hin zu Instrumenten des Unternehmens, um Mitarbeiter an sich zu binden und gleichzeitig die Aufforderung an die Beschäftigten, ihre Arbeitskraft gewinnbringend einzusetzen. Heute zählen in erster Linie Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung und lernförderliche Arbeitsgestaltung zur erfolgreichen Bewältigung ihrer Arbeitsaufgabe zu den Instrumenten der Unternehmen.

Ein weiterer Punkt ist die zunehmende Dezentralisierung, die sich bis in die 1960er und 1970er Jahre zurückverfolgen lässt. Mit Dezentralisierung ist die Verlagerung von Kompetenzen nach unten gemeint, also die Verla-

gerung von oberen auf untere Hierarchieebenen, letztendlich auf die ausführende Stelle. Dies kann die Ebene der Unternehmensorganisation oder die Ebene der Arbeits- und Betriebsorganisation sein, auf die Entscheidungen verlagert werden. Dabei erhofft man sich, z.B. in Dienstleistungsunternehmen eine stärkere Kundenorientierung, damit eine Stärkung des Unternehmer-Denkens: Mitarbeiter sollen wie Unternehmer denken und handeln. Dies bedeutet wiederum zugleich Übernahme von Verantwortung zur Erreichung der Unternehmensziele.

Weiterhin bringt die Dezentralisierung eine zu beobachtende Entgrenzung mit sich. „Die organisatorischen Grenzen von Unternehmen werden unschärfer, wenn sie sich zu Netzwerken wandeln, die durch marktliche Beziehungen verbunden sind. Ebenso verwischen sich ... die ... Grenzen innerhalb von Betrieben sowie letztendlich ... die Grenzen zwischen Arbeit und Leben“ (Minssen 2012, S. 59). Für die Beschäftigten bedeutet dies neue Erwerbsformen, wechselnde Beschäftigungsverhältnisse, die an sie erhöhte Flexibilisierungsanforderungen stellen. Zwei Veränderungen spielen dabei eine herausragende Rolle: die Telearbeit und die Flexibilisierung der Arbeitszeit.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit, das heißt die Flexibilisierung in Bezug auf die Dauer, Lage und Verteilung der täglichen bzw. wöchentlichen Arbeitszeit entsprechen immer weniger dem Muster der Normalzeit. „Flexibilisierung zielt auf eine möglichst umfassende Auslastung der Betriebsanlagen, indem die Betriebszeiten von den individuellen Arbeitszeiten entkoppelt werden“ (Minssen 2012, S. 60). Laut Untersuchungen von Bauer/Munz 2005 entspricht die Dauer der tatsächlichen Arbeitszeit nicht der Dauer der vereinbarten. Viele Beschäftigte arbeiten länger als vereinbart. Aus betrieblicher Sicht werden damit Auftragsschwankungen ausgeglichen ohne den Personalbestand zu verändern. In Zeiten von Auftragsstiefs wird weniger gearbeitet, in Spitzenzeiten dafür mehr, so dass sich über einen längeren Zeitraum die tariflich festgelegte Wochenarbeitszeit als Durchschnitt ergibt. Die Beschäftigten haben die Möglichkeit, über sogenannte „Zeitkonten“ ihr angesammeltes Zeitguthaben in einem bestimmten Zeit-

raum abzubauen, was zu einer verbesserten „work-life-balance“ führen soll. Welches allerdings nur bedingt dazu führt, da die Zeiträume für Auf- und Abbau der Überstunden den betrieblichen Erfordernissen unterlegen und damit vorgegeben sind und man von einer relativen Fremdbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung sprechen kann.

Weitere übliche Arbeitszeitmodelle sind Schichtarbeit, Wochenendarbeit, Gleitzeitarbeit etc. Vor allem Frauen arbeiten in Teilzeit.

Auch bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit wird die Kontrolle dieser zur Aufgabe des Beschäftigten gemacht. Beispielhaft dafür steht die Vertrauensarbeitszeit, bei der Betriebe auf die Erfassung und Kontrolle der Arbeitszeit gänzlich verzichten. Es ist nicht die Bereitstellung der Arbeitskraft von Interesse, sondern die Arbeitsaufgabe ist erledigt, das Ergebnis zählt. Dies bedeutet Chance aber auch Zumutung und bedarf unter der Betrachtung der Burnout-Problematik der Beachtung.

Unter Telearbeit versteht man die Trennung von Betrieb und Arbeitsort, die Flexibilisierung des Arbeitsortes. Die Arbeiten werden unter Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechniken auch außerhalb der Betriebsstätten erledigt. Dies ist der Fall bei mobiler Telearbeit – der Arbeitsplatz ist flexibel und räumlich ungebunden, wie z.B. bei Vertretern oder der Arbeitsplatz ist der Teleheimplatz. Bei der letzteren Form wird die Arbeit i.d.R. entweder am betrieblichen oder am häuslichen Arbeitsplatz ausgeführt. Telearbeitern unterstellt man den Vorteil einer individuelleren Arbeits- und Zeiteinteilung und damit auch z.B. für Frauen eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Tatsächlich werden die sozialen Kontakte bei der Arbeit reduziert. „Denn durch die Reduzierung eines arbeitsbezogenen kollegialen Austausches findet eine Ausdünnung des betrieblichen Sozialzusammenhangs statt, so dass informelle Standards immer weniger ausgeprägt werden können und ein unterschwelliges Konkurrenzdenken der Arbeitenden gefördert wird“ (Minssen 2012, S. 69). Gleichzeitig werden die Grenze zwischen Arbeits- und Privatsphäre aufgelöst. Diese Form der Arbeit führt zu einer stärkeren Selbstverpflichtung des

Arbeitenden gegenüber dem Arbeitsprozess. Es zeigt sich, dass Freiräume nicht gegen das Unternehmen ausgenutzt werden (vgl. Minssen 2012, S. 70).

Angesichts der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort drängt sich die Meinung auf, dass das Normalarbeitsverhältnis ausgedient hat. „Unter Normalarbeitsverhältnis versteht man ... ein Arbeitsverhältnis, das durch einen unbefristeten Arbeitsvertrag, eine sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung mit festen Arbeitszeiten, durch ein tarifvertragliche normiertes Entgelt ... sowie durch Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers und Arbeitgeber gekennzeichnet ist“ (Minssen 2012, S.71). Die Teilzeitbeschäftigungen haben in den letzten Jahren vor allem bei Frauen zugenommen. Da diese Art der Beschäftigung sich nur durch die Dauer der Arbeitszeit vom Normalarbeitsverhältnis unterscheidet, ist dies kein Indiz für ein Ende des Normalarbeitszeitverhältnisses. Normalarbeitszeit ist nach wie vor ein von den meisten Beschäftigten angestrebtes Arbeitszeitmodell und hat auf dem Arbeitsmarkt nach wie vor Bestand.

Bei Betrachtung der modernen Arbeit unter dem Aspekt von Arbeitseinsätzen im Ausland spielen Bindungen an das Unternehmen bzw. Bindungen an die Familie, Partner und die eigene Erlebbarkeit der Selbstbestimmung eine besondere Rolle. Auf diese Form der Dezentralisierung von Arbeit geht die Autorin an dieser Stelle nicht weiter ein.

Die Dezentralisierung und die damit verbundene Verlagerung von Kompetenzen „nach unten“ erfordert von den Beschäftigten eine aktive Teilnahme an betrieblichen Prozessen. Von dieser Partizipation erwarten sich Unternehmen eine verbesserte Nutzung der Ressource Arbeitskraft. Durch die Teilhabe an betrieblichen Vorgängen und Entscheidungsspielraum (in vorbestimmten Grenzen) haben Beschäftigte das Gefühl, als „Experten“ wahrgenommen zu werden, was schließlich zur Motivation bei der Arbeit beiträgt. Diese Form verändert das Organisationsgefüge und stellt neue Anforderungen an Steuerungsregelungen. Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, aber auch zwischen Beschäftigten muss

intensiviert werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Hierarchische Steuerung wird auf eine Steuerung über Ziele für den Einzelnen oder eine Gruppe umgestellt.

Die moderne Gesellschaft wird auch als Dienstleistungsgesellschaft (Häußermann/Siebel 1995) bezeichnet. Nach neueren Zahlen (Kupka/Biersack 2005) sind drei Viertel aller Arbeitnehmer in Deutschland im Dienstleistungssektor beschäftigt. Dies bedeutet eine zunehmende Bedeutung von wissensintensiven Bereichen, wie Forschung und Entwicklung und eine zunehmende Bedeutung von Verwaltungstätigkeiten in Unternehmen. Zu den erwerbswirtschaftlich verrichteten Dienstleistungsarbeiten gehören sowohl Altenpfleger und Busfahrer als auch Feuerwehrleute, Anwälte oder Professoren und Verkäufer usw., was den damit einhergehenden steigenden Komplexitätsgrad der Gesellschaft verdeutlicht. Gerade mit dem Hintergrund der Arbeit in Dienstleistungen wird umso mehr fachliches Wissen vorausgesetzt. Die Bedeutung von Wissen bei der Arbeit hat deutlich zugenommen (vgl. Minssen, 2012, S. 95). Wie auch in anderen Bereichen wird z.B. im Verkauf die Dienstleistungsarbeit stark an Kennziffern ausgerichtet. Die Beschäftigten sind aufgefordert, selbstständig die daraus entstehenden Anforderungen zu bewältigen. Auch im Hochschulsektor wird z.B. die Zuweisung finanzieller Mittel abhängig gemacht von der Erreichung von Zielen. Die Arbeit im Dienstleistungssektor unterscheidet sich von der Industriearbeit (Verhältnis Arbeitgeber – Arbeitnehmer) grundlegend darin, dass eine dritte Partei ins Spiel kommt – der Kunde. „Die Kunst des Dienstleistungserstellers besteht somit darin, den Kunden zu einem Verhalten zu bewegen, das ihm erlaubt, seine Kennziffern zu erreichen“ (Minssen 2012, S. 106). Bei der Ausübung der Dienstleistung erfordert es von den Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und auch an sozialer Kompetenz. Von Zugbegleitern der deutschen Bahn wird z.B. erwartet, die Handlungsanweisungen hinsichtlich Fahrgeldsicherung, Ordnung im Zug usw. zu beachten und umzusetzen, andererseits haben sie dabei mit Kunden zu tun, denen per Serviceversprechen durch das Unternehmen Bahn ein individuelleres Anspruchdenken zuerkannt wird. Sie geraten damit in einen Rollenkonflikt, ob sie ihre Autorität durchsetzen oder

gemäß dem Service handeln sollen. Die Arbeit mit Kunden ist auch immer emotionale Arbeit. Auch bei schwierigen Kunden muss der Dienstleister freundlich bleiben (vgl. Minssen 2012, S. 106).

4. Zusammenfassung

Nimmt man die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, so kann gesagt werden, dass eine Zunahme der psychischen Belastungen in den letzten Jahren erfolgte. Der Arbeitsmarkt und die Bedeutung der Arbeit haben sich verändert. Die Veränderung in Richtung Kurzfristigkeit des Arbeitsmarktes schlägt sich ganz konkret z.B. in befristeten Arbeitsverträgen nieder, welches in den meisten Fällen als psychisch belastend empfunden wird (s. Pkt. 2.2.). Die immer weiter fortschreitende Entgrenzung der Arbeit (örtlich, zeitliche Trennung von Arbeit und Familie/Freizeit) und das Verwischen von Grenzen zwischen diesen beiden Bereichen erfordern neue Handlungsweisen von den Betroffenen. Arbeitnehmer müssen oft außerhalb der Arbeitszeit für ihren Arbeitgeber zur Verfügung stehen. Als psychische Belastungen schlagen sich in den Statistiken (s. Pkt. 2.6.) die Belastung durch ständige Erreichbarkeit nieder. Beschäftigte klagen darüber, nach der Arbeit, nicht abschalten zu können. In der Literatur raten die Autoren zur Einhaltung einer „Work-Life-Balance“. Es wird gewarnt: Menschen, passt auf Euch auf, sorgt selbst dafür, dass die Arbeit nicht Euer Leben bestimmt.

Die Arbeitsprozesse sind auf das Ziel (und nicht auf den Weg – wie es früher war) ausgerichtet. Hat man früher geglaubt, durch Fremdkontrolle die Arbeitskraft besser in Arbeit transformieren zu können, so steht heute die Autonomie bei der Arbeit im Vordergrund. Für den einzelnen Beschäftigten bedeutet dies mehr Handlungsspielräume und Entscheidungsmöglichkeiten. Gleichfalls erhält er mehr Verantwortung in seinem Aufgabenfeld. Unternehmens- /Managementstrategien zielen darauf, den Mitarbeiter zu schulen (Fachwissen und auch soziale Kompetenzen), um dieser Rolle gerecht werden zu können. Die Leitbilder in den Organisationen signalisie-

ren den Beschäftigten: jeder Einzelne kann/muss seinen Beitrag zur Erreichung des Zieles der Organisation leisten. Damit haben Leitbilder sich zu einem Instrument der Steuerung und zur Entwicklung von Motivation gewandelt.

Das Normalzeit-Arbeitsmodell stellt immer noch das am weitesten verbreitete Arbeitszeitmodell dar und wird es voraussichtlich auch weiterhin bleiben. Überstunden und flexible Arbeitszeiten gehören in vielen Fällen zum Arbeitsalltag. Seibel/Lühning stellte in seinen Untersuchungen fest, dass flexible Arbeitszeiten keine psychische Belastung darstellen (s. Pkt. 2.2.). Allerdings kann der Umgang mit der übertragenen Verantwortung für seine eigene Arbeitszeitgestaltung (z.B. Vertrauensarbeitszeit) zur psychischen Belastung führen, da das Unternehmen nach seiner Zielorientierung nur die Ergebnisse einfordert und der Arbeitnehmer allein verantwortlich ist, wie er seine Arbeitszeit gestaltet/organisiert, um das Ergebnis zu erreichen. In vielen Fällen wird ein dafür vorgesehenes Zeitfenster den Handlungsspielraum begrenzen.

Die Autorin sieht in den am häufigsten genannten psychischen Belastungen Zeitdruck und hohes Arbeitspensum, große Möglichkeiten der Intervention von Außen, um eine Entlastung zu forcieren. Am wichtigsten ist, dass eine Kommunikation in Gang kommt. Idealerweise kommunizieren Beschäftigte und Vorgesetzte unmittelbar miteinander, um Ungleichgewichte in der Arbeitsverteilung, Arbeitsorganisation und im Zeitmanagement zu besprechen und auszugleichen. Dies erfordert natürlich Offenheit und Verständnis für die Situation. In vielen Fällen kann, schon aus Gründen einer „Betriebsblindheit“, dies im Arbeitsprozess wahrscheinlich nicht geleistet werden. An dieser Stelle könnte eine unabhängige Stelle im Unternehmen (wie z.B. betriebliche Sozialarbeiter oder auch der Betriebsrat oder auch ein Externer) diese Aufgabe übernehmen und regelmäßig, z.B. durch Befragungen die Situation erfassen und mögliche Lösungen besprechen. Diese Stelle sollte sich auch als Ansprechpartner zur Verfügung stellen, wenn z.B. häufige Krankheitszeiten auftreten, die auf problematische Situationen hinweisen.

Die Arbeit hat sich in den letzten Jahren ausdifferenziert. Neue Tätigkeiten haben sich herausgebildet, wie z.B. der Bereich Call Center, der in den neuesten Ausprägungen dazu dient, den Kunden best möglichen Service zu bieten bzw. die „optimale“ Verbindung zum Kunden zu haben. Dies resultiert wiederum aus dem Gedanken der Dienstleistung (hohe Präsenz beim Kunden, die Ergebnisse des einzelnen Unternehmens sind direkt verknüpft mit Kundenzufriedenheit/Kundenbindung). Von den Beschäftigten wird Fachwissen erwartet, das Wissen aus der Ausbildung reicht nicht mehr aus. Qualifikationen gehören zum Arbeitsalltag. Gleichzeitig erwartet man die Fähigkeit zur Selbstorganisation, Selbstkontrolle und Selbstregulation. Dies ist eine hohe Anforderung an den Einzelnen. Es ist nicht verwunderlich, dass nicht alle Beschäftigten dieser Rolle gerecht werden können. Deswegen bedarf es Hilfen durch unabhängige Stellen, um gesundheitsgefährdendem Verhalten vorzubeugen.

Ein weiteres Augenmerk sollte auf Beschäftigte im Dienstleistungsbereich gelegt werden. Der zunehmenden Entwicklung unserer Gesellschaft in Richtung Dienstleistungsgesellschaft sollte Rechnung getragen werden. Menschen in Dienstleistungsberufen haben die zusätzliche Verpflichtung, emotional zu arbeiten. Dazu zählen alle Berufe, die mit Menschen (KundInnen, KlientInnen usw.) zu tun haben. Dies können VerkäuferInnen, LehrerInnen aber auch ProfessorInnen usw. sein (s. Pkt. 3.1.2.).

Der Selbstwert des Menschen im 20./21. Jahrhundert ist direkt an die Arbeit gebunden (s. Pkt. 3.1.1.). Wer keine Arbeit hat, ist nichts wert. Diese gesellschaftliche Sichtweise hebt die Arbeit auf eine Stufe, auf der Arbeitslosigkeit als großer Makel dargestellt wird.

Nimmt man die psychischen Belastungen wie persönliches Diskrepanzerleben, empfundene ungerechte Behandlung, Erleben in Konfliktsituationen, sowie Überforderung und Unterforderung so sind diese sehr individuell erlebbare Belastungsfaktoren. In Gesundheitsfürsorgeprogrammen von Unternehmen können die Menschen dahingehend sensibilisiert werden, eigene Verhaltensweisen zu hinterfragen.

Zu beobachten ist, dass die Beschäftigten, obwohl sie sich krank fühlen, nicht zum Arzt gehen und der Arbeit fernbleiben (s. Pkt. 2.6.). Dieses Problem des „Präsentismus“ und die Demografieentwicklung (Arbeit bis zum 67. Lebensjahr) wurden vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales bereits thematisiert. Das Bundesministerium ist bemüht, Rahmenbedingungen für die Förderung der Gesundheit der Beschäftigten am Arbeitsplatz zu schaffen, sowie die Vermeidung oder Minimierung von Risiken am Arbeitsplatz zu verbessern, das heißt, unter anderem, Unternehmens- und Führungskulturen zu fördern, die Gesundheit und Fähigkeiten der Beschäftigten fördern und „Präsentismus“ vermeiden.

5. Betriebliche Verantwortung, rechtliche Bestimmungen und Instrumente

Es gibt Instrumente, die auf Hilfe zur Reduzierung der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz hinzielen. Von Seiten der Bundesregierung wurde erkannt, dass es weiterer Regelungen bedarf, um betrieblichen Akteuren Handlungsmöglichkeiten der Gesundheitsfürsorge zu bieten. Die in diesem Abschnitt folgenden Ausführungen wurden von der Autorin der Antwort der Bundesregierung auf die Anfrage der Fraktion DIE LINKE vom April 2012 entnommen:

„Derzeit ist in Deutschland die nach dem Arbeitsschutzgesetz vorgesehene Gefährdungsbeurteilung eines der wenigen gesetzlichen Instrumente, auf das betriebliche Arbeitsschutzakteure zur Reduzierung von psychischen Belastungen zurückgreifen können. Im Gegensatz zu anderen Gefährdungsbereichen gibt es allerdings keine eigene Verordnung für den Bereich psychische Belastungen. Daher identifiziert insbesondere die IG Metall hier eine Regelungslücke und hat die Notwendigkeit einer Anti-Stress-Verordnung in die Debatte gebracht. Nach Ansicht der IG Metall verursacht das Regelungsdefizit ein Handlungsdefizit, das wiederum ein Schutzdefizit für die Beschäftigten bedeutet. Das Thema ‚Schutz vor psychischen Gefährdungen‘ ist zudem eines der drei zentralen Ziele der

nächsten Periode der „Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie“ (GDA) ab 2013“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2012, S.2).

Aktuell stehen folgende gesetzliche Grundlagen und Instrumente für betriebliche Akteure zur Verfügung:

- § 241 Abs. 2, § 618 Abs. 1 BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) – Fürsorgepflicht des Arbeitgebers
- Arbeitsschutzgesetz – Grundlagengesetz für den betrieblichen Arbeitsschutz (Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheit (physisch und psychisch) der Beschäftigten)
- Arbeitssicherheitsgesetz – Betriebsärzte sollen Arbeitgeber bei arbeitsphysiologischen und arbeitspsychologischen Fragen sowie bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen (Arbeitsrhythmus, Arbeitszeit, Arbeitsablauf, Arbeitsumgebung) beraten
- Produktsicherheitsgesetz und Bildschirmarbeitsverordnung – Förderung der psychischen Gesundheit
- Arbeitszeitgesetz - Arbeits-, Pausen- und Ruhezeiten, werktägliche Arbeitszeit nicht mehr als zehn Stunden, besondere Regelungen für Nacht- und SchichtarbeitnehmerInnen
- Arbeitszeitrichtlinie 2003/88/EG - tägliche Arbeitszeit von 13 Stunden (abzüglich Pausen)
- Jugendarbeitsschutzgesetz
- § 20a Abs. 1 S. 1 SGB V (Fünftes Buch Sozialgesetzbuch) - erbringen von Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben durch die Krankenkassen

- Verhältnisprävention - Beurteilung Arbeitsplatz, Arbeitsorganisation und -abläufe sowie Unternehmensführung, z.B. Gefährdungsbeurteilung
- Leitfaden der Arbeitsschutzbehörden der Länder zur Integration psychischer Belastungen in die Beratungs- und Überwachungspraxis
- arbeitsmedizinische Empfehlung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales „Psychische Gesundheit im Betrieb“ (2012) – Empfehlung für Betriebsärzte
- Unfallverhütungsvorschrift „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ (DGUV Vorschrift 2) (Januar 2011) – für Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- § 20 ff. SGB V - betriebliche Gesundheitsförderung, Ergänzung zur verpflichtenden Gefährdungsbeurteilung gemäß dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

(vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin 2012, S.2 ff)

6. Schlussbetrachtung

Psychische Belastungen spielen am Arbeitsplatz eine beachtenswerte Rolle. Nach den vorliegenden Untersuchungen ist jeder Zweite am Arbeitsplatz den am häufigsten genannten psychischen Belastungen Zeitdruck und hoher Arbeitsintensität spürbar ausgesetzt. Die Bedeutung der Arbeit und gesellschaftliche Arbeitsprozesse haben sich gewandelt. Die Anforderungen an den Menschen und seine Arbeit sind heute andere als früher. Die Arbeitsunfähigkeitstage wegen psychischer Krankheiten sind gestiegen.

Es kann nicht die Aufgabe des Einzelnen sein, allein für seine Gesundheit zu sorgen – die Zahlen zeigen, dass „normale“ Gesundheitsfürsorge oft

nicht mehr ausreicht. Betrieblicher Rückhalt und betriebliches Gesundheitsengagement der Arbeitgeber für die Arbeitnehmer sollten zur Selbstverständlichkeit werden. Rechtliche Bestimmungen und Instrumente sind vorhanden und können genutzt werden. Dennoch scheint es notwendig, noch mehr Überlegungen zur Förderung der Unternehmen bezüglich Gesundheitsfürsorge anzustellen und Maßnahmen umzusetzen.

Es ist nicht einfach, die passende Gesundheitsförderung für das Unternehmen zu finden. Wichtig ist, dass Vorgänge/Missstände im Unternehmen beobachtet und zur Kenntnis genommen werden und Ansprechpartner zur Verfügung stehen, um Lösungen anzugehen. Mögliche Ansprechpartner wären der Betriebsrat, der Betriebsarzt, betriebliche Sozialarbeiter oder andere unabhängige Stellen. Sie sollten fester Bestandteil eines jeden Unternehmens sein und in ihrer Aufgabe als Verantwortliche für Gesundheitsfürsorge bestärkt werden.

Abschließend stellt die Autorin ein Beispiel vor, welches zur Nachahmung anregen soll. G. Hüther und S. Purps von der Initiative Kulturwandel geben auf ihrer Internetseite Unternehmen Anregungen, den „Kulturwandel“ zu vollziehen:

„Betriebsräte haben mit einem schlechten Ruf zu kämpfen, insbesondere auf Seiten der Arbeitgeber. Dabei können die Arbeitnehmervertreter wichtige, innovative Multiplikatoren sein. Die Rolle als Verhinderer, die ihnen häufig zugesprochen wird, entspricht nicht unbedingt der Realität.

Gut zu sehen ist das am Beispiel eines DAX-notierten Unternehmens, mit dem wir im Rahmen des Kulturwandel-Projektes in Kontakt standen. Ein neu eingesetzter CEO hatte dort eine Lean-Strategie umgesetzt, die nachweislich negative Folgen für das Betriebsklima hatte. Auch gut funktionierende Abteilungen mussten sich der neuen Strategie beugen. In der Folge fühlten sich Mitarbeiter stark in ihrer Handlungsautonomie beschnitten. Sie empfanden deutlich weniger Selbstwirksamkeit - die beabsichtigten „Optimierungen“ durch die neuen Lean-Standards hatte beim Betriebs-

klima eine gegenteilige Wirkung nach sich gezogen. Verschlechterung zeigte sich von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich stark, aber doch drastisch im unternehmensinternen Stimmungsbild. Eine Team-Umfrage im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements ergab, dass von 60 Abteilungs-Mitgliedern nur 11 % zufrieden mit dem Abteilungsklima waren. Das Management reagierte auf diesen desaströsen Wert mit Coachings für Abteilungsleiter und direkte Vorgesetzte. Das Team selbst erhielt ein Training, um die Lage zu verbessern. Ein positiver Effekt war jedoch nur kurzfristig sichtbar. Nach wenigen Wochen wurde das gefühlte Abteilungsklima wieder als schlecht bewertet.

Die Trainings hatten offensichtlich das Kernproblem nicht behoben. Die Abteilung litt nach Umsetzung der Lean-Strategie unter fehlender Selbstwirksamkeit. Die vorgegebenen Arbeitsabläufe hatten den Mitarbeitern das eigene Handlungs-, Kreativitäts- und Entscheidungspotenzial beschnitten. Während das Team in den Jahren zuvor gewohnt war, fachliche und zwischenmenschliche Probleme überwiegend aus eigenen Überlegungen heraus zu lösen, war nun die vom Management oktroyierte Strategie maßgeblich. Fachliche Problemlösung aus dem Team heraus war fast unmöglich geworden – und mit dieser Entwicklung litt die Fähigkeit zur zwischenmenschlichen Problemlösung und die generelle Freude an der täglichen Arbeit.

Zwei Betriebsratsmitglieder nahmen daraufhin eigeninitiativ Kontakt zur betrieblichen Sozialberatung auf. Sie wollten aus der Abteilung selbst heraus einen Prozess in Gang bringen, der die Stimmung nachhaltig verbessern sollte. Der tragende Gedanke hierbei war, dass Lösungen nicht von Außen vorgegeben werden können, sondern aus dem System selbst heraus erarbeitet werden müssen.

Die zur Abteilung gehörenden Betriebsratsmitglieder erarbeiteten eine Lösungsstrategie. Ihre Vorschläge stießen zu Beginn jedoch auf viel Widerstand. Weder das Team, noch der Abteilungsleiter und die direkten Vorgesetzten, noch der Standortbetriebsrat glaubten nach den frustrierenden

Arbeitserfahrungen noch daran, dass der feststeckende Karren wieder bewegt werden könnte. Lediglich der Produktionsleiter am Standort hatte ein offenes Ohr. Er erlaubte, die Lösungsstrategie mit einer Pilotgruppe umzusetzen.

Die vom Betriebsrats-Team erdachten Methoden waren simpel und leicht anwendbar. Der Pilotgruppe, bestehend aus Teammitgliedern und Vorgesetzten, wurde eine Mischung aus Transaktionsanalyse und Fragmente der lösungsfokussierten Kurzzeit-Therapie vermittelt. Doch auch einfache Rezepte helfen. Bereits nach kurzer Zeit stellten sich erste positive Erfahrungen ein. Abteilungsleiter und Vorgesetzte merkten, dass sich in der Pilotgruppe der Wind zu drehen begann. Die Mitarbeiter entdecken ihre lang unterdrückten Problemlösungspotentiale wieder und begannen, wieder verstärkt miteinander und zu den Vorgesetzten hin in Kontakt zu treten. Durch die neu erlernten Methoden fand die Gruppe eine gemeinsame Sprache und damit ein tieferes Verständnis für den Anderen. Das stärkte das Teamgefühl ebenso wie die gemeinsame Lösungskompetenz.

Wir finden das Projekt dieses Dax-Konzerns beispielhaft. Ein Betriebsrat hat proaktiv eine Herausforderung gelöst, die seitens des Managements nicht verändert werden konnte. Weder das Management, noch die vom Management beauftragten externen Trainer hatten das ausreichende Vertrauen der Mitarbeiter, glaubwürdig weitere Veränderungsprozesse in Gang zu bringen. Deshalb hat der Betriebsrat als „ehrlicher Makler“ seine entscheidende Rolle erkannt. Sein Engagement hat die Lage der Arbeitnehmer, aber auch die des Arbeitgebers spürbar verbessert“ (Hüther, Purps 2012).

Literaturverzeichnis

BKK Bundesverband, spectrum|K GmbH (Abteilung Versorgungsanalyse)
(2010): BKK Gesundheitsreport 2010,
<http://www.bkk.de/arbeitgeber/bkk-gesundheitsreport/bkk-gesundheitsreport-archiv/2010/>, 20.10.2012

Böhnisch L., Funk H. (2002): Soziale Arbeit und Geschlecht. Theoretische und praktische Orientierungen, S.114-134. Weinheim und München: Juventa.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012): Psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Fraktion DIE LINKE – Drucksache 17/9287 – vom 30.04.2012, <http://www.sozialpolitik-aktuell.de/arbeitsbedingungen-berichte.html>, 04.10.2012

Czwalina, J., Brandstetter C. (2012): Vom Glück zu arbeiten. Warum eine würdevolle Beschäftigung so wichtig ist, Vom_Glück_zu_arbeiten-Frankfurter Allgemeine Buch.pdf. <http://www.wiso-net.de>, 01.11.2012

Enzmann D., Kleiber D. (1989): Helfer-Leiden. Stress und Burnout in psychosozialen Berufen, Heidelberg: Roland Asanger

Grau, A. – Statistisches Bundesamt (2009): Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2009_09/2009_09Gesundheitsrisiken.html, 04.10.2012

Gümbel, M., Nielbock, S., sujet GbR Organisationsberatung (2009): Ergebnisse des Projekts Gender/ Stress-Geschlechterrollen und psychische Belastungen, <http://www.sujet.org/download/GenderStress-Abschlussstagung-Kernergebnisse.pdf>, 04.11.2012

Hüther, G., Purps, S. (2012): Der Betriebsrat als Lösungsinstrument, <http://www.kulturwandel.org/projekte/der-betriebsrat-als-loesungsinstrument/index.html>, 04.11.2012

Lühring, H., Seibel, H. D. (1984): Arbeit und psychische Gesundheit. Belastungen und Beanspruchungen durch die Arbeit und ihre Auswirkungen auf die psychische Gesundheit, Göttingen: Verlag für Psychologie, Dr. C. J. Hogrefe

Minssen, H. (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien GmbH

Rösing, I. (2003): Ist die Burnout-Forschung ausgebrannt? Analyse und Kritik der internationalen Burnout-Forschung, Heidelberg: Asanger Verlag GmbH Heidelberg und Kröning

Scholz, D. (2012): Arbeitshetze, Intensivierung, Entgrenzung. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH, <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen>, 13.12.2012

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Schlottwitz, 10.01.2013